



KATHOLIEKE  
UNIVERSITEIT  
LEUVEN

## **Cahier 9 ► Alles op een rij**

Luc Sels, Geert Van Hootegeem, Jeroen Delmotte  
& Miet Lamberts

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister  
bevoegd voor Wetenschap en Technologie,  
in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma



Hoger instituut  
voor de arbeid

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

Sels, Luc

Cahier 9 ► Alles op een rij / Luc Sels, Geert Van Hoetegem, Jeroen Delmotte & Miet Lamberts. Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. - Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid / Departement TEW. Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie/ Departement Sociologie. Vakgroep Arbeids- en Organisationsociologie, 2002, 42 p.

ISBN 90-5550-306-1.  
D/2002/4718/11.

Copyright (2002) Hoger instituut voor de arbeid (K.U.Leuven)  
E. Van Evenstraat 2E, 3000 Leuven

Departement TEW (K.U.Leuven)  
Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven

Departement Sociologie (K.U.Leuven)  
Vakgroep Arbeids- en Organisationsociologie  
E. Van Evenstraat 2B, 3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

# **INHOUD**

<b>Hoofdstuk 1 / Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>Hoofdstuk 2 / HRM omschreven</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 3 / Personeelsstromen: in en uit</b>	<b>6</b>
1. Turbulente groei	6
2. Centralisme	7
3. Informeel zoekwerk	8
4. Traditioneel selecteren	8
5. Knelpunt	9
6. Doorstroom	10
7. En de overheid?	10
<b>Hoofdstuk 4 / Personeelsstromen: opleiding en ontwikkeling</b>	<b>12</b>
1. KMO's niet 'training minded'?	12
2. Micro, klein en middelgroot	13
3. Dwergen en pygmeeën	13
4. Waarom niet opleiden?	14
5. Externalisering	14
6. Familie	15
7. De kip en het ei	15
8. Hooggeschoold, extra getraind	16
9. Gesloten markten	17
10. Trek in de schoorsteen?	17
11. Algemene vaardigheden	18
12. De onbekendheid van het stimuleringsbeleid	18
13. Adopters en adapters	19
14. De opleidingscyclus, 'an old story'	19

---

<b>Hoofdstuk 5 / Organische werksystemen</b>	<b>21</b>
<hr/>	
1. Flexibiliteit	21
2. Werkend leren	21
3. Actief werk en de participatiekansen	22
<b>Hoofdstuk 6 / Beoordelen en belonen</b>	<b>24</b>
<hr/>	
1. Het gesprek als werkstructureringsinstrument	24
2. Waarom niet evalueren?	24
3. Werken in een KMO: loont het?	25
4. De extra's	26
5. Prestatiebeloning	27
<b>Hoofdstuk 7 / Werknemersinvloed</b>	<b>30</b>
<hr/>	
1. Participatie	30
2. Indirecte participatie	30
3. Anti-syndicale houding	31
4. Directe participatie	32
<b>Hoofdstuk 8 / De eindbalans</b>	<b>33</b>
<hr/>	
1. Een somber huis?	33
2. Good practices in KMO's	33
3. De meerwaarde van HR management	36
<b>Bibliografie</b>	<b>38</b>
<hr/>	



## **HOOFDSTUK 1**

### **INLEIDING**

De kleine en middelgrote ondernemingen zijn de laatste jaren een gegeerd studie-object gebleken. KMO's danken die aandacht aan een geleidelijke herwaardering van het kleinschalig ondernemerschap. Het besef dat het succes van een economie niet alleen afhankelijk is van de slagkracht van grote bedrijven, maar evenzeer van de flexibiliteit en dynamiek van KMO's, is intussen behoorlijk stevig verankerd. Het groot economisch belang is overigens eenvoudig af te leiden uit de 'statistische dominantie' van het KMO-fenomeen. Volgens RSZ-gegevens telde ons land in 1998 204 705 inrichtingen met minder dan 100 werknemers. Daar stonden slechts 2 576 'grote' ondernemingen met 100 of meer werknemers tegenover. Hanteren we de kaap van 100 werknemers als criterium, dan kunnen we dus stellen dat zo'n 98,8% van alle inrichtingen KMO's waren.

De groeiende aandacht straalt echter niet in gelijke mate op alle domeinen van het KMO-bedrijfsbeheer af. Onderzoek naar personeelsbeleid in of 'op maat van' KMO's is ronduit schaars te noemen. Studies over 'small business management' besteden meer aandacht aan falingspreventie, financiering, marketing en strategische planning dan aan personeelsbeleid. Een zelfde wanverhouding wordt opgetekend in studies die de praktijk van het KMO-management proberen bloot te leggen.

Onderzoek naar de ontwikkelingen in het personeelsbeleid van KMO's is nochtans van cruciaal belang, ook voor het Vlaams werkgelegenheidsbeleid. Zo beklemtoonde voormalig minister Kelchtermans in zijn slottoespraak op het tweede Sociaal-economisch Forum (17/09/1998): "Om te komen tot een optimale arbeidsallocatie is het van cruciaal belang dat ook het personeelsbeleid - het Human Resources Management - ingeschakeld wordt in het Vlaams tewerkstellingsbeleid". Kennis over dat personeelsmanagement is cruciaal om meerdere redenen. Vooreerst hebben de keuzes op het terrein van het personeelsmanagement verregaande gevolgen voor de kansen van diverse groepen op de arbeidsmarkt - denk in dit verband aan de keuze van wervingskanalen en selectiecriteria, de verdeling van opleidingsinvesteringen, de lengte van de ladders op de interne arbeidsmarkt, enz. Ten tweede dalen de slaagkansen van het werkgelegenheidsbeleid indien het niet aansluit bij de wijze waarop in bedrijven aan het perso-

neelsmanagement gewerkt wordt. Indien het personeelsmanagement in KMO's inderdaad 'anders' is, moet dit zich ook vertalen in een aangepast beleidsinstrumentarium. Ten derde is precies het onderzoek naar de evoluties in het personeelsmanagement - ook in KMO's - één van de manieren om de effectiviteit van het overheidsbeleid te toetsen.

Het mag duidelijk zijn dat er nood is aan data en inzicht omtrent de realisaties van de KMO's op het vlak van personeelsbeleid. Het VIONA-project 'Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid' was een eerste poging om dat inzicht te verwerven. In dit project is nagegaan hoe het personeelsbeleid vandaag vorm krijgt in de Vlaamse KMO's. Hoe worden werving, selectie, opleiding, loopbaanbeleid, taakontwerp, beloning, etc. georganiseerd in de doorsnee KMO? Een afgeleide onderzoeksvraag was of verschillen in de ontwikkelingsfase van de KMO gepaard met verschillen in uitbouw, professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid.

Tevens werd in dit project uitgebreid aandacht besteed aan de effecten van het gevoerde personeelsmanagement. Hierbij is bijvoorbeeld onderzocht of de wijze waarop KMO's het personeelsbeleid vorm geven gerelateerd kan worden aan verschillen in termen van bedrijfsprestatie. De centrale assumptie was hierbij dat de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm en inhoud geven en hun personeel beheren, beheersen en ontwikkelen een sterke invloed heeft op de realiseerbaarheid van bedrijfsstrategieën en dus ook op de prestatie en overlevingskansen. De kwaliteit van personeelsbeleid wordt echter niet enkel en misschien zelfs niet in de eerste plaats gemeten aan zijn effecten op de bedrijfsprestatie. Een relatie die meer voor de hand ligt is deze met het werknemersgedrag. Daarom is ook gezocht naar relaties tussen het type 'KMO-personeelsbeleid' en indicatoren als ziekteverzuim en verloop.

Het hoofddoel van dit onderzoek bestond erin het personeelsbeleid in KMO's in kaart te brengen. Deze zoektocht naar het personeelsbeleid in KMO's werd doorgevoerd met behulp van een surveyonderzoek. In de vragenlijst kwamen volgende rubrieken aan bod: bedrijfskenmerken, aspecten van personeelsbeleid (werving en selectie, opleiding, loopbaanbeleid en uitstroom), beloning, arbeidsorganisatie, werknemersinvloed, personeel in cijfers en het beleid van de overheid. De selectie van de bedrijven gebeurde op basis van het Belfirst-databestand. Dit bestand bevat gegevens uit de sociale balansen evenals uit de jaarrekeningen. Vooral de jaarrekening bevat interessante informatie over omzet, toegevoegde waarde, cash flow, enz. die gebruikt werd om de relatie tussen HR-management en bedrijfsprestatie te onderzoeken.

Gezien het veronderstelde belang van leeftijd en grootte van de organisatie voor de graad van professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid, werd geopteerd voor een gestratificeerde toevalssteekproef, met leeftijd en grootte als stratificatievariabelen. Wat de leeftijd betreft, werd een onderscheid gemaakt tussen KMO's met een levensduur van 1-5 jaar, van 6-10 jaar en van 11 jaar en meer. Naar bedrijfsgrootte werden drie strata onderscheiden: 10-19, 20-49 en 50-99 werk-

nemers. Uit elk van de negen cellen van deze stratificatietabel werd een even groot aantal organisaties geselecteerd. Dit steekproefplan liet ons toe om bijvoorbeeld het personeelsbeleid van jonge, kleine organisaties te vergelijken met dat van oude, middelgrote.

Merken we op dat de micro-organisaties geweerd werden uit dit onderzoek. Volgens de door de Europese Commissie gebezigde definities zijn microbedrijven ondernemingen die minder dan 10 werknemers in dienst hebben. Kleinbedrijven zijn ondernemingen met 10-49 werknemers en middenbedrijven organisaties die 50-249 werknemers in dienst hebben (Europese Waarnemingspost voor het MKB, 2000). Leggen we onze inclusiecriteria naast de Europese definities, dan kunnen we dus besluiten dat dit KMO-onderzoek handelt over personeelsmanagement in kleinbedrijven en in een deelklasse van de middenbedrijven (met maximum 99 werknemers). De uitspraken over het personeelsbeleid in deze conclusies kunnen maar in een juist perspectief geplaatst worden indien de lezer zich bewust is van deze inperking van het steekproefkader.



---

## HOOFDSTUK 2

### HRM OMSCHREVEN

In dit afsluitend cahier resumeren we de conclusies uit dit onderzoek naar het personeelsmanagement in KMO's. We structureren de conclusies volgens de lijnen van het conceptueel kader dat dit onderzoek gestuurd heeft. Dat kader is afgeleid van het Harvard-model van human resource management. Dit model werd vorm gegeven door Beer et al. (1984). Zij omschrijven HRM als alle managementbeslissingen en acties die de aard van de relatie tussen organisatie en werknemers beïnvloeden. Het Harvard-model geeft aan op welke beleidsvelden die beslissingen betrekking hebben.

Een eerste veld is dat van de *'employee influence'* of werknemersinvloed. De auteurs gaan ervan uit dat er in elk bedrijf twee cruciale *'stakeholder parties'* zijn: het management en de diverse groepen van werknemers. Hun deels normatieve stelling gaat ervan uit dat de creatie van een belangenovereenstemming tussen werknemers en leiding (één van de belangrijke doelen van HRM) afhankelijk is van de hoeveelheid invloed die werknemers in de onderneming wordt toebedeeld. Daarbij wordt vooral gedacht aan de invloed van werknemers op de werkplek en tijdens de uitvoering van hun werk.

Precies daarom wordt in het model ook een accent gelegd op het aspect *'work systems'* of arbeidssystemen. We hebben het dan over het ontwerp van de arbeidsorganisatie, functies en taken. Volgens het Harvard-model moeten bij dit ontwerp de belangen en doelen van de leiding en die van de werknemers een gelijkwaardige rol vervullen. Uiteindelijk is dat bepalend voor de mate waarin de medewerkers hun bekwaamheden optimaal kunnen benutten en voor de mate waarin ze zich betrokken voelen bij de doelen en de strategie van de onderneming. Er wordt dan ook gepleit voor de ontwikkeling van *'high commitment work systems'*, waarin werknemers gestimuleerd worden hun bekwaamheden te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te dragen voor de uitvoering van hun taken.

Het derde beleidsveld van HRM is het sturen van de in-, door- en uitstroom van personeel (*HR Flow*). Hier denken we aan activiteiten zoals werving, selectie, plaatsing, promotie, beoordeling, opleiding, ontslag, enz. Ook op dit gebied moet een consistent beleid gevoerd worden, dat is afgestemd op de strategie van de

organisatie én op de verwachtingen en belangen van de werknemers met betrekking tot hun carrière, werkzekerheid, en dergelijke.

De vierde en laatste 'policy area' wordt gevormd door *reward systems* of beloningssystemen. Het beloningssysteem van een organisatie zendt een inhoudelijke boodschap naar de werknemers over het type organisatie dat het management wil creëren en het gedrag dat het management van zijn werknemers verwacht. Ook hier geldt dat systemen van beloning in overeenstemming moeten zijn met de strategie, de verwachtingen van het personeel en andere instrumenten van personeelsmanagement.

Bij de uitbouw van dit HR-management moet het vizier gericht worden op kortetermijn- en langetermijneffecten. De effecten op de korte termijn vormen tevens de criteria waarop het HRM geëvalueerd wordt. Het gaat hier om het realiseren van vier resultaten: commitment, congruence, competence en cost effectiveness. Uit elk van deze vier criteria kan een belangrijke evaluatievraag afgeleid worden: in welke mate draagt het beleid bij tot vergroting van de bekwaamheden van de werknemers (*competence*); in welke mate zorgt het beleid ervoor werknemers aan te trekken en te behouden met de bekwaamheden die de organisatie nodig heeft, en in welke mate slaagt ze erin om die werknemers 'emotioneel' aan de organisatie te binden (*commitment*); wat is de kosteneffectiviteit van het beleid (*cost effectiveness*); in hoeverre draagt het beleid bij tot een versterking van de congruentie in belangen tussen de verschillende groepen in de onderneming (*congruence*)? De resultaten op deze vier criteria hebben uiteindelijk invloed op de lange termijn in termen van individueel welbevinden, effectiviteit van de organisatie en maatschappelijk welzijn.

We structureren de voornaamste bevindingen uit het KMO-onderzoek volgens de vier belangrijke beleidsdomeinen die in dit model onderscheiden worden.

## **HOOFDSTUK 3**

### **PERSONEELSSTROMEN: IN EN UIT**

#### **1. Turbulente groei**

Wanneer we het hebben over HR flows of personeelsstromen, dan komen we vanzelfsprekend bij de vraag hoe het gesteld is met de creatie en destructie van werkgelegenheid in Vlaamse KMO's. Ten tijde van de bevraging ging het erg goed moet de Vlaamse arbeidsmarkt, evenals met de rol die de KMO's op die markt speelden. Ongeveer de helft van de bevraagde bedrijven kende tijdens het referentiejaar een toename van de tewerkstelling. In één op vier bedrijven daalde het aantal arbeidsplaatsen.

Het overgrote deel van de KMO's wordt, ondanks de relatief kleine schaal van deze organisaties, met frequente in- en uitstroom geconfronteerd. Van de organisaties uit onze steekproef kende maar liefst 85,8% in 1999 instroom van nieuw personeel én uitstroom van werknemers. Slechts 2,3% tekende noch instroom-, noch uitstroombewegingen op. 94,6% van de bevraagde bedrijven stelde dat ze in deze periode nieuwe mensen in dienst genomen hadden. Ongeveer negen op tien bedrijven (88,9%) liet één of meerdere uitstroombewegingen optekenen.

De interne arbeidsmarkt van de KMO's oogt in elk geval behoorlijk turbulent. De relatieve instroom in 1999 bedroeg 20,2% van het personeelsbestand van de bevraagde KMO's. Daar staat een hoge relatieve uitstroom tegenover, namelijk het equivalent van 15,7% van de totale werkgelegenheid van de steekproefbedrijven. Het ging hierbij overwegend om vrijwillig verloop (64,2%). Voor 1999 stelden we gemiddeld 35 bewegingen per 100 werknemers in of uit het personeelsbestand vast. Enerzijds weerspiegelen deze cijfers de arbeidsmarktkrapte die de referentieperiode typeerde. Een krappe arbeidsmarkt stimuleert immers mobiliteit. Anderzijds wijzen deze cijfers uit dat ook KMO's (periodiek) met (frequente) veranderingen in het personeelsbestand kunnen geconfronteerd worden. Actief werken aan een in- en uitstroombeleid 'op maat' kan dan ook voor de kleinere spelers in ons bedrijfsleven lonen.

Wat de oorzaken van het relatief hoge verloop betreft, wijzen nogal wat respondenten op de arbeidsvoorwaarden. Ongeveer 36% van de respondenten stelt dat ze moeilijk kunnen opboksen tegen de arbeidsvoorwaarden die grotere bedrij-

ven bieden. Het is echter de vraag of hier sprake is van een echte 'pull factor'. Uit ander onderzoek dat zich weliswaar beperkt tot de bouwsector (Sels & Maes, in voorbereiding) leren we immers dat het merendeel van de werknemers die micro- of kleine bedrijven (vrijwillig) verlaten, uitstromen naar andere micro- of kleine bedrijven. Blijkbaar bestaat er dus zoiets als een 'K(M)O'-arbeidsmarkt met een eigen interne dynamiek.

## 2. Centralisme

In periodes van arbeidsmarktkrapte is het voor bedrijven van cruciaal belang om de nodige zorg te besteden aan de organisatie van in-, door- en uitstroom. Vooral de wijze waarop de werving en selectie aangepakt wordt, kan een verschil maken in de strijd voor 'schaars talent'. Twee vragen zijn in dit verband relevant: (1) wie neemt de werving en selectie voor zijn/haar rekening en (2) welke procedures en methoden worden gehanteerd om het aanbod te zoeken, te werven en te 'screenen'?

Wat de eerste vraag betreft, valt de centrale positie van de bedrijfsleider op. In 54% van de KMO's bepaalt de bedrijfsleider de aanwervingsbehoeften. In 76,3% beslist hij ook tot aanwerving. Daar waar de bedrijfsleider in de kleine bedrijven de scepter zwaait, zien we in heel wat middelgrote ondernemingen een sterkere delegatie naar de directe lijn. Voor de praktische uitvoering van het wervingsproces komt de personeelsverantwoordelijke (meestal een 'deeltijdse' verantwoordelijkheid) meer op de voorgrond, al is ook dit enkel in de middelgrote organisaties het geval. Een zelfde trend tekenen we op voor wat de uitvoering van het selectieproces betreft, al zien we dat het proces hier meer opgedeeld wordt over meerdere verantwoordelijken (bv. bedrijfsleider en directe chef). De uiteindelijke selectiebeslissing blijft in het merendeel van de bedrijven in handen van de bedrijfsleider.

Twee elementen springen hier in het oog. Een eerste, bekend gegeven betreft de centrale rol van de bedrijfsleider. Deze domineert overigens niet alleen de fase van werving en selectie. Ook op de overige beleidsdomeinen zien we een zelfde 'centralisme'. Eigen aan kleinere organisaties is inderdaad dat eigendom, beheer en dagelijkse leiding vaak in hoofde van één persoon samenvallen. Dat geldt ook voor het personeelsmanagement. Het succes van de onderneming en de kwaliteit van het personeelsmanagement hangen bijgevolg erg nauw samen met de persoonlijkheid en de ondernemings- en managementstijl van de bedrijfsleider. De ondernemingen zijn vaak 'das Spiegelbild seiner Person' (Kotthoff, 1993). Hier schuilt ook vaak de uitdaging voor het management in en van KMO's. Gegeven de ruime waaier van functies die de bedrijfsleider uitvoert, moet deze ook blijk geven van bedrijfstechnisch en economisch vakmanschap en tevens kennis hebben van financieel beheer, personeelsbeleid, kwaliteitszorg en marktonderzoek.

Wat in de cijfers vooral opvalt is de geringe 'penetratie' van externe diensten in KMO-land. Slechts 3,4% van de bevraagde KMO's besteedt de uitvoering van dit

selectieproces vrij systematisch uit aan externe diensten. Dit kan verbazen. Een klassieke vaststelling uit internationaal KMO-onderzoek is immers dat de geringe (ruimte voor) delegatie van bevoegdheden door de bedrijfsleider tot gevolg heeft dat hij/zij veel tijd aan het dagelijkse operationele management moet spenderen, op het gevaar af dat het management 'au fur et à mesure' verloopt (Ettinger, 1991). Hieruit zou volgen dat een bedrijfsleider zijn onderneming eerder stuurt op basis van ervaring en intuïtie dan op basis van een strategisch plan. Gezien de KMO-bedrijfsleider zich moet gedragen als een octopus, met acht armen tegelijk in verschillende domeinen actief, zou men kunnen veronderstellen dat de nood aan externe advisering en outsourcing van sterk gespecialiseerde bedrijfsfuncties erg groot is. Toch vertaalt zich dat niet in cijfers, althans niet voor werving en selectie.

### 3. Informeel zoekwerk

Wat de tweede vraag betreft, deze naar de bij werving en selectie gehanteerde procedures en methoden, kunnen we stellen dat KMO's meer 'formaliseren' dan men spontaan zou denken en ook meer inspanningen leveren dan wel eens vermoed wordt.

Zo valt voor de wervingsfase op dat KMO's zelden steeds een zelfde kanaal hanteren om kandidaten te werven. Middelgrote bedrijven gebruiken wel meer kanalen dan kleine bedrijven. Kijken we naar de aard van de kanalen, dan blijken de KMO's het vaakst beroep te doen op eigen werknemers, spontane sollicitaties, advertenties, uitzendkantoren en de VDAB (in die volgorde). Het werven via eigen werknemers komt als belangrijkste kanaal naar voor (vooral in KMO's die overwegend arbeiders tewerkstellen).

Wanneer we deze resultaten vergelijken met de bevindingen voor grotere ondernemingen (Delmotte, Van Hootegem & Dejonckheere, 2001) dan zien we dat KMO's vooral en meer dan grote bedrijven gebruik maken van informele kanalen. Volgens Koch en van Straten (1997) is dit omdat werving er vaak snel moet gaan en zo goedkoop mogelijk moet. Informele en vaak goedkope wervingsmethoden zijn dan ook meer gebruikelijk (Atkinson & Storey, 1994). In onze steekproef valt vooral op dat met name in het segment van de kleine bedrijven vertrouwd wordt op de informele kanalen. De trend om in toenemende mate het internet in te schakelen als wervingskanaal, is dan weer zo goed als afwezig in de kleinste bedrijven. Dit kanaal wordt meer aangewend door niet-familiale bedrijven, middelgrote bedrijven, jonge bedrijven en voor bediendefuncties.

### 4. Traditioneel selecteren

In de doorsnee KMO worden bij selectie de traditionele technieken ingezet: het selectie-interview en selectie op basis van sollicitatieformulier, sollicitatiebrief of

CV. Opmerkelijk is vooral het hoge aandeel KMO's (bijna de helft) dat de selectiebeslissing neemt op basis van de resultaten van een proefwerktijd in het bedrijf. Mogelijk 'contra-intuïtief', maar wel in lijn met de resultaten van internationaal onderzoek, is de vaststelling dat ook KMO's op het vlak van de selectie een, zoals Atkinson en Storey (1994) dit typeren, 'hoge graad van formalisatie' vertonen. Ze wijzen daarbij op het gebruik van selectie-interviews, sollicitatieformulieren, enz. De graad van formalisering mag echter niet overroepen worden. Immers, slechts 14% van de bevroegde KMO's beweert te steunen op een op schrift vastgelegde selectieprocedure. Overigens stellen we vast dat men in ongeveer de helft van de KMO's van oordeel is dat het wervings- en selectiebeleid voor verbetering vatbaar is.

In familiebedrijven wordt bovendien in mindere mate gesteund op geformaliseerde procedures, sollicitatieformulieren en testen, enz. Bovendien zijn er indicaties dat in familiale ondernemingen meer gebruik gemaakt wordt van referenties dan in niet-familiale ondernemingen. Familiebedrijven volgen met andere woorden een eerder informele aanpak. De bedrijfsleiding houdt er vaker zelf de touwtjes in handen.

Kijken we naar de selectiecriteria, dan springt vooral de nadrukkelijke klemtoon op criteria die te maken hebben met motivatie en werkhouding in het oog (discipline, flexibiliteit). Schoolbaarheid en meer nog werkervaring worden belangrijker geacht dan opleiding, diploma, beschikbare vakkennis en vaktechnische vaardigheden. Deze resultaten bevestigen de bevinding van Koch en van Straten (1997) dat KMO's voornamelijk selecteren op basis van persoonsgebonden eigenschappen (zoals motivatie, sociale vaardigheden en passen in het team) en minder op basis van opleiding.

## 5. Knelpunt

Op het moment van de bevraging kenden twee KMO's op drie problemen bij het invullen van vacatures voor uitvoerend personeel. Het onderzoek liet niet toe om diep in te gaan op de wijze waarop KMO's moeilijk vervulbare vacatures trachten op te lossen. Wel weten we uit vroeger onderzoek dat bedrijven die geconfronteerd worden met knelpuntvacatures, in eerste instantie hun wervingsinspanningen zullen opdrijven (Lamberts et al., 2000). We merken ook in dit onderzoek dat bedrijven die geconfronteerd worden met knelpunten beduidend meer wervingsinspanningen leveren. Bedrijven met knelpuntvacatures voor uitvoerend personeel doen ook meer dan andere bedrijven beroep op uitzendkantoren en op de diensten van de VDAB, en plaatsen vaker een advertentie. Dit komt dus neer op een meer intensief gebruik van formele kanalen.

## 6. Doorstroom

Het 'gebrek' aan promotie- en ontplooiingsmogelijkheden dat KMO's wel eens toegeschreven wordt (Koch & van Straten, 1997), wordt veelal verklaard vanuit organisatiekenmerken. De kleinschaligheid en de soms erg vlakke organisatiestructuur beperken de doorgroei. Dit 'gebrek' zou echter gecompenseerd worden door mogelijkheden voor horizontale doorgroei. Denk hier aan de geleidelijke uitbouw van het takenpakket van de werknemers, of aan het doorschuiven naar *andere* in plaats van *hogere* functies. De kleinschaligheid heeft bovendien als voordeel dat werknemers hun bedrijf veelal beter kennen. Ze bewegen dan ook misschien niet in de eerste plaats horizontaal of verticaal, maar mogelijk wel radiaal, meer bepaald naar het centrum van de macht in de organisatie. Ook al blijft de functiebenaming identiek, toch kan zulke beweging naar het midden gepaard gaan met een hoger salaris.

Uit het hier gerapporteerde onderzoek leren we in de eerste plaats dat het 'gebrek' aan doorgroeimogelijkheden sterk genuanceerd moet worden. Slechts 17% van de bevraagde KMO's geeft aan dat er *geen* doorgroeimogelijkheden voor het uitvoerend personeel aanwezig zijn, noch verticale, noch horizontale. Twee op drie bedrijven stellen dat ook voor het uitvoerend personeel verticale doorgroei mogelijk is. Dit is echter beduidend meer het geval in de middelgrote dan in de kleine organisaties, en ook meer in niet-familiale dan in familiale ondernemingen.

## 7. En de overheid?

We peilden in dit onderzoek ook naar de houding van KMO-bedrijfsleiders ten aanzien van het overheidsbeleid, althans voor zover dit van invloed is op het 'stroombeleid' in de betreffende organisaties. Eén van de vragen die we ons stelden was in hoeverre KMO's de laatste vijf jaar beroep gedaan hebben op tewerkstellingsmaatregelen. Ongeveer twee op drie bedrijven deed beroep op één of meerdere tewerkstellingsmaatregelen. Het zijn daarbij vooral de middelgrote bedrijven die behoorlijk scoren. Het gaat daarbij hoofdzakelijk om maatregelen ter vermindering van de arbeidskosten. Van maatregelen ter bevordering van de organisatie en herverdeling van het werk en maatregelen voor het scheppen van arbeidsplaatsen wordt binnen KMO's in veel mindere mate gebruik gemaakt.

Kijken we naar de suggesties die KMO-bedrijfsleiders formuleren ter bijsturing van het werkgelegenheidsbeleid, dan komen de 'klassiekers' vrij snel boven drijven. De vermindering van de sociale last op arbeid is de onbetwiste topper. Overuren vrijstellen van sociale lasten is een variant op ditzelfde thema, net zoals de suggestie om de afstand tussen bruto en netto in te korten. Op de vierde plaats komt een vraag tot verlenging van afstand, namelijk deze tussen het loon van werkenden en de uitkering van niet-werkenden (werkloosheidsval wegwerken). Ook uit de enquête die Unizo (2001) organiseerde, kwamen veel van deze sugges-

ties naar voor. Zo bleek de meest belangrijk geachte maatregel (om de personeels-tekorten op te vangen) het verkleinen van de verschillen tussen netto- en brutolonen te zijn samen met het verhogen van het verschil in uitkering tussen werken en niet-werken.



## **HOOFDSTUK 4**

### **PERSONEELSSTROMEN: OPLEIDING EN ONTWIKKELING**

#### **1. KMO's niet 'training minded'?**

Het is een vraag die in elk debat over opleiding en ontwikkeling terugkeert. Uit de antwoorden op de perceptievragen rond het belang van investering in opleiding bleek alvast dat vooroordelen niet altijd (in de breedte) opgaan. Immers, een duidelijke meerderheid van de KMO's erkent het belang van opleiding. Dit vertaalt zich in een verrassend hoge opleidingsintensiteit. Zo zien we dat 63,4% van de bedrijven uit de steekproef als een vormingsbedrijf aanzien moet worden. Deze resultaten stroken niet met de klaagzang over het gebrek aan opleiding in KMO's, noch met de zeer lage opleidingsintensiteit zoals die op basis van de Sociale Balans wordt opgemeten.

Uit het onderzoek naar het gebruik van allerlei stimuleringsmaatregelen, leren we dat er naast de betwifelbare kwaliteit van de sociale balans nog een tweede probleem is bij de meting van de opleidingsintensiteit. Zo blijkt dat een behoorlijk aandeel van de bedrijven die in 1999 geen opleiding voorzien hebben, in het verleden toch van bepaalde stimuleringsmaatregelen gebruik gemaakt hebben. Het feit dat zoveel niet-vormingsbedrijven zich opgeven als gewezen gebruikers, geeft aan dat metingen van de vormingsinspanning die zich beperken tot één jaar ernstige beperkingen kennen. Het is inderdaad denkbaar dat een bedrijf in 1999 niet opgeleid heeft, maar dat de voorafgaande jaren wel gedaan heeft en daarbij zelfs van stimuleringsmaatregelen heeft gebruik gemaakt. De indeling in vormings- versus niet-vormingsbedrijven lijkt met andere woorden minder accuraat als deze op basis van éénjaarlijkse gegevens gebeurt. Dit kan mede verklaren waarom het soms moeilijk is in analyses sterke verbanden te vinden tussen bijvoorbeeld bedrijfsprestaties en opleiding, arbeidsorganisatorische keuzes en opleiding, enz. Vooral bij KMO's is het best denkbaar dat bedrijven wel open staan voor vorming en opleiding, maar daarom nog niet elk jaar in opleiding investeren. Gezien hun kleine schaal is die kans groter dan bij grote bedrijven. Als dit werkelijk zo is, dan leiden vergelijkingen van grote en kleine bedrijven tot een systematische onderschatting van de werkelijke opleidingsinspanning en openheid ten aanzien van opleiding bij KMO's.

## 2. Micro, klein en middelgroot

De analyses bevestigen wel dat de kans dat een bedrijf een vormingsbedrijf is, beduidend hoger is voor middelgrote dan voor kleine bedrijven. We concluderen dat (1) we onder de kleine bedrijven minder vormingsbedrijven tellen, maar tevens dat (2) indien een klein bedrijf in vorming investeert, het een groter aandeel van de loonkost aan opleiding besteedt. Hier speelt een schaaffect. Vooreerst hebben grotere bedrijven schaalvoordelen wat betreft de organisatie van opleiding. Ten tweede slagen ze er beter in het risico dat opgeleide werknemers verdwijnen te spreiden. Tenslotte is het vanzelfsprekend zo dat de opleiding van één werknemer gedurende één dag een groter aandeel van de totale loonkost opslorpt in een bedrijf met tien dan in een bedrijf met tachtig werknemers.

Men kan argumenteren dat alleen al omwille van dit schaaffect financiële steunmaatregelen een belangrijkere functie hebben ten aanzien van kleine dan ten aanzien van grotere bedrijven. Temeer daar de zogenaamde *indirecte kosten* - voornamelijk kosten verbonden aan het feit dat de werknemers tijdens de deelname niet kunnen worden ingezet voor hun normale productieve activiteiten - eveneens hoger dreigen uit te vallen voor kleinere organisaties. Ook hier hebben grotere bedrijven vermoedelijk meer mogelijkheden om hun werknemers zo te alloceren dat de afwezigheid van één cursist de productie minder verstoort. Ze hebben een schaalvoordeel wat betreft de organisatie van de productie, met als gevolg dat de kost van één eenheid opleiding, *ceteris paribus*, lager zal zijn naarmate het bedrijf groter is.

## 3. Dwergen en pygmeeën

Opvallend is dat de omvang van het bedrijf meer bepalend is dan de leeftijd. Zo zien we zelfs in de jongste leeftijdsklasse (1-5 jaar) een groot verschil in opleidingsintensiteit tussen de dimensieklassen. Daarbij kunnen we opmerken dat de snelle groeiers (1-5 jaar oud, 50-99 werknemers) ook in hun personeelsbeleid 'snel groeien' en hoge opleidingsscores laten optekenen. Kijken we anderzijds naar de kleinste dimensieklasse, dan zien we dat in die klasse jonge bedrijven een hogere kans op opleiding laten optekenen dan de oudere bedrijven. Bedrijven die 'ondanks' hun 'bejaarde leeftijd' nog steeds klein zijn, laten de laagste opleidingsintensiteit optekenen. Het kunnen dwergen zijn, namelijk bedrijven die ziek zijn en daarom niet gegroeid of alweer sterk afgeslankt. Het kunnen ook pygmeeën zijn, namelijk bedrijven waarvan de kleine schaal geen ziektesymptoom is. Niet groeien betekent niet dat een bedrijf geen succes heeft. Onder de grote, jonge bedrijven zien we twee maal zoveel vormingsbedrijven dan onder de kleine, oude bedrijven. Ook dit onderstreept de veelkleurigheid van het KMO-landschap.

#### 4. Waarom niet opleiden?

Zo'n 40% van de KMO's in onze steekproef doet helemaal niet aan opleiding. De voornaamste reden die hiervoor aangehaald wordt is een 'klassieker', namelijk dat het impliciete en informele leren in de KMO voldoende krachtig is en de behoefte aan formalisering van leerprocessen drukt. Deze bewering vloekt overigens met een 'hardere' vaststelling uit dit onderzoek, namelijk dat vooral vormingsbedrijven 'actief werk' uitbouwen dat veel inherente leermogelijkheden biedt (cf. infra). Ten tweede scoort het tijdsargument hoog: werknemers zouden te weinig tijd hebben om opleiding te volgen. Een derde belangrijke reden voor niet-opleiding is het slechts sporadisch voorkomen van opleidingsnoden. Merken we hier overigens op dat de helft van de niet-vormingsbedrijven wél melding maakt van frequente opleidingsnoden.

Ook uit Europees onderzoek blijkt dat managers en eigenaars van KMO's veelal slechts deelnemen aan training indien ze serieuze problemen tegenkomen. Tevens blijkt echter dat ze vaak de voorkeur geven aan andere methoden dan formele training om kennis en vaardigheden te vergaren. Denk in dit verband aan extern advies, netwerking en uitwisseling van ervaringen met andere managers in bijvoorbeeld ondernemingsclubs (Europese Waarnemingspost voor het MKB, 2000). Wat hun eigen opleiding betreft, vermelden de meeste managers moeilijkheden met het delegeren van hun werkzaamheden en gebrek aan tijd als de voornaamste belemmeringen om te participeren. Deze moeilijkheden resulteren in een duidelijke vraag naar korte en flexibele cursussen. Opmerkelijk is daarbij overigens dat vergeleken met andere aspecten, zoals locatie, tijdsduur of inhoud van de cursus, de trainingskosten minder relevant zijn als barrière voor managementtraining.

#### 5. Externalisering

In de analyses werd een onderscheid gemaakt tussen drie types van opleiding: opleiding on the job, interne opleiding los van de werkplek en externe opleiding. Wat vooral opvalt is dat de externe opleidingen ruim verspreid zijn in de KMO's. Kijken we naar het gemiddeld aandeel van de drie opleidingsvormen, dan zien we dat ongeveer de helft van alle opleidingsuren in externe opleidingen worden gepresteerd. 92,8% van de KMO's die opleiding voorzien, steunen daarbij deels of geheel op het externe opleidingsaanbod. Deze afhankelijkheid van het externe aanbod is typisch voor KMO's. Dit betekent dat een continuering van de investeringen in de uitbouw van een uitgebreid en flexibel extern aanbod precies voor bedrijven die onvoldoende schaal hebben van cruciaal belang is. In vroeger onderzoek hebben we eveneens gepleit voor een versterking van de flexibiliteit van het extern opleidingsaanbod door frequente opleidingsbehoefte detectie (bv. per sector, per functiegroep, per doelgroep). Verder betekent deze vaststelling dat het zich stilaan ontwikkelende netwerk van opleidingsadviseurs van bijzondere bete-

kenis is voor deze groep van bedrijven (Sap, 1999). Zij kunnen een actieve rol spelen in de afstemming tussen vraag naar en aanbod van externe opleidingen.

## 6. Familie

Onder de familiebedrijven nemen we veel minder vormingsbedrijven waar dan onder de niet-familiebedrijven. Ook wanneer we verschillen in bedrijfsgrootte, leeftijd en sector onder controle houden, blijven we een significant lagere kans optekenen voor familiale bedrijven. Verder zien we dat bedrijven die een zelfstandige eenheid vormen, *ceteris paribus*, een significant lagere opleidingskans laten optekenen dan bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel (bijvoorbeeld dochterondernemingen, kleinere vestigingen van binnen- of buitenlandse ondernemingen). Mogelijk genieten bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel van een indirect schaalvoordeel, en maken ze op het domein van het opleidingsbeleid gebruik van de knowhow, de informatievoorziening en/of het sterker uitgewerkte opleidingsbeleid van dat groter geheel. We merken ook dat nieuw opgestarte ondernemingen een significant hogere kans vertonen om tot de opleidingsbedrijven te behoren dan bedrijven die tot stand zijn gekomen door een overname of heropstart. Ook het verleden en de ontstaansgeschiedenis werken dus door in de keuzes die op het domein van het personeelsmanagement gemaakt worden.

Dit effect van de ontstaanswijze speelt vooral in de dienstensector. Vooral daar zien we een significant verschil in investeringsniveau tussen bedrijven die nieuw opgericht zijn en bedrijven die tot stand zijn gekomen door opvolging, overname, fusie of heropstart. Deze vaststelling sluit mogelijk aan bij het fenomeen van de nieuwe economie. De bedrijven die met de 'nieuwe, kennisintensieve' economie geassocieerd worden, situeren zich vooral in de diensten (IT, zakelijke dienstverlening). Het is dan ook niet verwonderlijk dat vooral in die sector de afstand tussen bedrijven die al een langere geschiedenis achter de rug hebben en nieuw opgestarte bedrijven het grootst is.

## 7. De kip en het ei

De kans dat een bedrijf in opleiding investeert is significant hoger onder de performante bedrijven, ook wanneer een hele reeks morfologische kenmerken onder controle worden gehouden. Er wordt dus een relatie vastgesteld tussen opleiden en bedrijfsperformantie. Of opleiden bijdraagt tot goede bedrijfsprestaties dan wel of een gezonde financiële toestand ruimte creëert voor opleiding, is niet te achterhalen zolang er geen paneldata beschikbaar zijn. Het is overigens perfect mogelijk dat de richting van de causaliteit varieert, afhankelijk van de specifieke kenmerken van bedrijf of omgeving.

Overigens merken we deze relatie tussen performantie en opleiding vooral bij de middelgrote bedrijven, veel minder bij de kleine bedrijven; en ook vooral bij de

ietwat oudere, veel minder bij de erg jonge bedrijven. Eén interpretatie is dat investeren in opleiding niet in alle 'groeistadia' van een bedrijf een verschil maakt. Mogelijk kunnen heel kleine bedrijven, dankzij hun kleinschaligheid, de vaak erg organische structuur en de grotere kracht van voorbeeldgedrag voldoende 'lerend vermogen' creëren zonder in opleiding te investeren. Men kan veronderstellen dat het succes van startende bedrijven veel meer afhankelijk is van de kwaliteit van de instroom (nieuwe aanwervingen). In dat geval zouden de meer performante, jonge bedrijven zich veeleer moeten onderscheiden door hun inspanningen op het vlak van arbeidsmarktscanning, werving (en netwerkuitbouw), selectie en socialisatie. Het wel of niet opleiden is dan mogelijk in die levensfase veel minder doorslaggevend voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat. Oudere bedrijven zijn, om hun prestatie op peil te houden, mogelijk sterker afhankelijk van opleiding om het intussen over een veel langere periode ingekochte human capital 'op peil' te houden, bij te scholen of te herscholen. Mogelijk versterken performantie en investering in opleiding mekaar pas wanneer bedrijven voldoende 'maturiteit' hebben.

Een alternatieve verklaring draait kip en ei om. Ze stelt dat eventuele financiële marge ten gevolge van goede prestaties in jonge bedrijven niet prioritair benut wordt om extra in menselijk kapitaal te investeren maar vooreerst om het bedrijfsproject te consolideren (investering in gebouwen, apparatuur, uitbreiding, reserve aanleggen, enz.) en voldoende groei te realiseren. Opleiding dient zich dan pas bij een voldoende maturiteit als investeringspost aan.

## 8. Hooggeschoold, extra getraind

Hoe hoger het aandeel hooggeschoolden in een bedrijf, hoe groter ook de kans dat dit bedrijf in opleiding investeert. Deze bevinding is consistent met de resultaten van eerder onderzoek in grotere bedrijven. Merken we hierbij op dat in meerdere Nederlandse onderzoeken een tweede scholingseffect gerapporteerd wordt, namelijk dit van het opleidingsniveau van de zaakvoerder. Zo komen Baljé en Waasdorp (1998) tot de conclusie dat hoger opgeleide, jonge ondernemers meer dan gemiddeld in opleidingen investeren. Verder zien we dat naarmate het aandeel werknemers van 45 jaar of ouder toeneemt, de kans daalt dat het bedrijf in opleiding investeert. Ook dit resultaat ligt in het verlengde van onderzoek in grotere bedrijven en in de lijn van werknemersonderzoek dat de veronderstelling staakt dat oudere werknemers in de ogen van vele werkgevers minder schoolbaar zijn. Ten slotte wordt bevestigd dat hoe hoger het aandeel arbeiders is, hoe geringer ook de kans is dat een bedrijf in opleiding investeert.

## 9. Gesloten markten

Opvallend is de rol die de 'interne arbeidsmarkt' speelt in nagenoeg alle analyses. Bedrijven die interne arbeidsmarkten uitbouwen, streven bij vacatures in de eerste plaats naar interne vervanging. Bij interne vervanging kunnen werknemers van lagere niveaus, eventueel mits een investering in opleiding, op het niveau van de hogere functie worden gebracht. Hierdoor ontstaat een nieuwe interne vacature op een lager niveau, die weer intern opgevuld kan worden, etc. Aan het einde van zulke *vacancy chain* wordt veelal extern aangeworven, zij het op een niveau dat lager is dan dat van de oorspronkelijk vacant verklaarde functie. Wordt een uitgestroomde werknemer direct vervangen door een externe kandidaat, dan zal enkel de afstemming van de nieuwe werknemer op de functie-eisen van de vacante job eventueel aanleiding geven tot een opleidingsbehoefte. Bij interne vervanging wordt een keten van interne promoties op gang gebracht en dit kan gepaard gaan met extra opleiding op meerdere schakels van de keten.

In de analyses merken we in elk geval dat KMO's die een interne markt nastreven een hogere kans vertonen om in opleiding te investeren. Beperken we ons tot de vormingsbedrijven, dan zien we een additioneel effect van de interne arbeidsmarkt. Hoe meer volgroeid de interne markt, hoe ruimer ook het percentage van de loonmassa dat geïnvesteerd wordt in opleiding. Een al even belangrijk en sterk effect gaat uit op de participatie van uitvoerend personeel. Dit betekent in concreto dat bedrijven die 'trek in de schoorsteen' voorzien door voor hogere functies intern te rekruteren, ook meer uitvoerende werknemers laten participeren in het interne of externe opleidingsaanbod. Opleiding komt hier naar voren als een motor van interne dynamiek.

## 10. Trek in de schoorsteen?

Typisch voor onze KMO-populatie is dat een hoge vacatureratio geen voldoende reden is om tot investering in opleiding over te gaan. Het niet ingevuld krijgen van die vacatures is dat wel. De loutere vervanging van personeel of een uitbreiding met nieuw menselijk kapitaal is blijkbaar niet sterk genoeg als 'trigger' - bij grotere bedrijven is dat wel zo (Sels, Bollens & Buyens, 2000). Die vervanging en/of uitbreiding moeten 'problematisch' zijn. Bedrijfsopleiding komt in KMO's dan ook duidelijk naar voren als een probleemoplossingsstrategie voor arbeidsmarktkrapte (al weten we daarmee nog niet of het een *effectieve* oplossingsstrategie is). Over de wijze waarop opleiding een rol speelt in de probleemoplossing, kunnen we twee hypothesen naar voren schuiven. Het is vooreerst mogelijk dat ten gevolge van knelpunten kandidaten met 'afwijkende' profielen moeten aangeworven worden en dat de 'gap' tussen vooropgesteld en aangetrokken profiel vervolgens met additionele opleiding wordt overbrugd. Het is ten tweede mogelijk dat KMO's die met arbeidsmarktknelpunten geconfronteerd worden een beroep doen op hun interne arbeidsmarkt; met andere woorden intern personeel

omscholen voor invulling van de moeilijk invulbare vacatures en vervolgens op lager niveau extern werven. Deze tweede hypothese gaat uit van een 'trek in de schoorsteen'-mechanisme, waarbij de 'make-optie' voorrang krijgt op de 'buy-optie'. Vermoedelijk komen beide situaties voor. Het is in elk geval zo dat we voor beide hypothesen empirische steun vinden.

## 11. Algemene vaardigheden

In de KMO-survey werd een onderscheid gemaakt tussen bedrijfsspecifieke en algemene opleiding. Daartoe werd gevraagd om het aantal opleidingsuren in 1999 op te delen in twee categorieën: (1) het aandeel dat ging naar het aanleren van algemene vaardigheden (vaardigheden die zowel binnen als buiten het bedrijf kunnen gebruikt worden) versus (2) het aandeel dat ging naar het aanleren van jobgebonden vaardigheden (vaardigheden die gebonden zijn aan het bedrijf of de job die men uitvoert). Uit de gegevens blijkt een geringe geneigdheid van bedrijven om in algemene, transfereerbare kwalificaties te investeren. Deze bereidheid is - en dit vloekt met de stellingen van de human capital theorie - niet afhankelijk van de omvang van het personeelsverloop. Het enige effect dat werkelijk sterk te noemen is, is het aandeel van de opleidingsuren dat naar het uitvoerend personeel gaat. De relatie geeft aan dat bedrijven die in hun investeringsgedrag de klemtoon leggen op opleiding van uitvoerend personeel, beduidend minder ruimte voorzien voor opleiding in algemene vaardigheden. Bedrijfsopleidingen lijken dus meer bij te dragen aan de employability van leidinggevend dan aan de externe inzetbaarheid van uitvoerend personeel.

## 12. De onbekendheid van het stimuleringsbeleid

Uit het onderzoek naar de kennis en het gebruik van het arsenaal aan ondersteuningsmaatregelen moeten we vooral onthouden dat er op het vlak van kennis van stimuleringsmaatregelen grote verschillen zijn binnen de KMO-populatie. In eerder VIONA-onderzoek werd al gewezen op de omvangrijke deadweight-effecten die bij sommige subsidiestelsels optreden (Bollens & Matheus, 2001). Omvangrijke deadweight-effecten leiden tot concurrentievervalsing, terwijl de subsidiestelsels precies (onder meer) in het leven geroepen zijn om vormen van marktfalen op de opleidingsmarkt tegen te gaan of bij te sturen. Deadweight impliceert immers dat bedrijven overheidsgeld krijgen om opleidingen te organiseren die ze sowieso toch zouden hebben georganiseerd. Andere bedrijven, die om de één of andere reden de subsidie niet kennen, niet aanvroegen of niet konden bemachtigen, krijgen geen steun. Hierdoor dreigt de subsidiëring die is ingevoerd om marktfalingen te verhelpen, op zich nog grotere marktverstoringen kan veroorzaken. Hoewel een klassiek resultaat in onderzoek, blijft het feit dat zoveel KMO's de meeste

maatregelen eenvoudigweg niet kennen, een factor die marktverstoring in de hand werkt. Indien sommige bedrijven een steun krijgen en deze geen aanleiding geeft tot extra inspanning in opleiding, en andere bedrijven die steun niet krijgen omdat ze de maatregel niet kennen, stelt zich een probleem dat op zich remedieerbaar is maar een nog meer intensieve communicatiestrategie vereist.

### 13. Adopters en adapters

Momenteel ontwikkelen zich een aantal nieuwe sporen in het beleid ter stimulering van opleiding en ontwikkeling in bedrijven. Vooral de uitbouw van netwerken van bedrijven staat hierbij in de belangstelling. In zulke netwerken kunnen bedrijven samen goede praktijken ontwikkelen en van elkaar leren, of kunnen de 'early adopters' hun kennis en ervaring transfereren naar de 'slow adapters'. Deze netwerkformules blijken aan te slaan bij KMO's. Het gezamenlijk organiseren van opleidingen blijkt vooral aan te slaan bij de middelgrote ondernemingen. Deze vaststelling is niet zo verwonderlijk, gezien deze netwerkformule een actieve inbreng van het bedrijf vergt en de middelgrote bedrijven hier schaalvoordelen kunnen laten spelen. De vaststelling geeft wel aan dat bepaalde netwerkformules ook binnen de KMO-wereld een vrij selectief publiek kunnen aanspreken.

Een tweede netwerkvariant houdt in dat grotere bedrijven een aanbod ontwikkelen en kleinere bedrijven op dit aanbod kunnen intekenen. De actieve inbreng wordt hier geleverd door grotere bedrijven, de kleinere beperken zich tot de rol van gebruiker. Zowat de helft van de KMO's uit onze steekproef vindt deze netwerkformule nuttig. Hier vinden we geen verschil tussen de vormings- en de niet-vormingsbedrijven. Dat deze netwerkformule ook de niet-vormingsbedrijven aanspreekt, kan vermoedelijk verklaard worden door de passieve rol die in deze variant voor de KMO is weggelegd.

Een derde variant is deze waarbij een bedrijfsnetwerk georganiseerd wordt in functie van ervaringsuitwisseling, waarbij grotere vormingsbedrijven weliswaar het voortouw nemen. Deze formule is vooral georiënteerd op kennisuitwisseling en minder op feitelijke opleiding. Het is een netwerkformule die met andere woorden ook het flankerende beleid kan ondersteunen. Deze formule blijkt bij een meerderheid van de KMO's aan te slaan.

### 14. De opleidingscyclus, 'an old story'

Slechts in weinig vormingsbedrijven is sprake van een volwaardige opleidingscyclus. Dat was één van de centrale conclusies uit eerder VIONA-onderzoek (Sels, Bollens & Buyens, 2000). De bevindingen van dit onderzoek bevestigen dit. Een professionele aanpak veronderstelt een *voortraject* (training needs analysis, training design), een opleidingstraject en een *natraject* (transfer en evaluatie). Wat het voortraject betreft, springt ook in deze enquête vooral de geringe aandacht voor



doelgroepanalyse in het oog. Wat het natraject betreft, tekenen we eens te meer een erg geringe zorg voor effectevaluatie op. Een tweede conclusie, die eveneens de resultaten van voorgaand onderzoek confirmeert, is dat de omvang van de opleidingsinvestering geen predictieve waarde heeft voor de mate waarin de opleidingscyclus integraal gevolgd wordt. De bedrijven die meer investeren in opleiding zijn niet noodzakelijk bedrijven die meer zorg besteden aan de kwaliteit van de opleidingscyclus. Dit onderstreept de partiële waarde van het investering als indicator van de opleidingsinspanning. De aanbevelingen in verband met flankerend beleid en LLL-labeling uit voorgaande onderzoeken, gelden dan ook onverminderd voor de KMO-wereld.

## **HOOFDSTUK 5**

### **ORGANISCHE WERKSYSTEMEN**

#### **1. Flexibiliteit**

Kleinere bedrijven worden geprezen voor hun flexibiliteit en snelheid van besluitvorming. Ze worden daarbij vaak in contrast gesteld met de 'over'-gestructureerde, logge grote ondernemingen die niet op dergelijke dynamische manier kunnen inspelen op veranderingen in hun economische omgeving (Vianen, 1992). Van Kirk en Noonan (1982) stellen in dit verband: "Small businesses clearly have the ability to strike fast, while their counterparts in big business sometimes are shackled with a bureaucracy of red tape and a painfully slow decision-making process". Vooral in heel kleinschalige bedrijven kan de ondernemer als vrijwel enige beslissingsnemer en coördinator in een minimum van tijd de nodige hulpbronnen mobiliseren. De 'organische' werksystemen creëren flexibiliteit en slagkracht.

In het KMO-onderzoek hebben we gepeild naar de kenmerken van de arbeidsorganisatie. Daarbij is vooral gekeken naar de kenmerken van de jobs van het uitvoerend personeel. Vooral de grote afwisseling in het uit te voeren werk komt als typerend voor de KMO naar voren. De graad van verandering van de jobinhoud wordt echter slechts door een minderheid hoog ingeschat. Een weliswaar nipte meerderheid van de zaakvoerders is dan ook van oordeel dat in doorsnee het uitvoerend personeel zijn job vrij routinematig kan uitvoeren. De graad van variatie in het werk en in de aard van de op te lossen problemen ligt wel significant hoger in de kleine bedrijven. Dit is een indicatie van een geringere graad van specialisatie en arbeidsdeling in kleine organisaties, althans in vergelijking met de middelgrote. Ook de graad van autonomie in het werk wordt significant hoger ingeschat in de kleine bedrijven.

#### **2. Werkend leren**

In het KMO-onderzoek werden de werksystemen vooral bestudeerd in relatie tot opleiding en ontwikkeling. Werksituaties kunnen immers van elkaar verschillen in termen van de leermogelijkheden. Een 'klassieker' onder de uitspraken over

personeelsbeleid in KMO's is dat kleinere organisaties weinig behoefte hebben aan formele opleiding, juist omdat hun werkplekken zoveel leermogelijkheden bieden. Men heeft het dan over de hoge graad van directe participatie en delegatie, de organische structurering van de werksystemen, de uitgebreide leermogelijkheden die inherent verbonden zijn met deze organisatiewijze, de informele leerprocessen en het 'learning by doing' die zo gestimuleerd worden. Het zijn allemaal elementen die als karakteristiek voor kleinere bedrijven worden omschreven en precies in die kleinere bedrijven de behoefte aan meer formele opleiding drukken.

Een belangrijke vraag in het onderzoek was dan ook of er een soort 'trade-off' bestaat tussen de uitbouw van een arbeidsorganisatie die veel leermogelijkheden biedt en het voorzien in formele opleiding (eventueel op de werkplek). Men kan immers veronderstellen - en dit is het gangbare beeld van opleiding en ontwikkeling in KMO's - dat indien de aard van het werk veel inherente leermogelijkheden biedt, de afhankelijkheid van additionele opleiding geringer wordt. Er wordt immers geleerd in en door het werk. De analyses wijzen echter juist op een omgekeerd verband. Organisaties met veel inherente leermogelijkheden vertonen een significant hogere kans om ook in opleiding te investeren. Het gaat bovendien om een sterk effect. Het is met andere woorden 'en/en' en niet 'of/of'. Bedrijven die een arbeidsorganisatie opbouwen rondom jobs met veel leermogelijkheden, vertonen een hogere kans om ook in (formele) opleiding (on the job of off the job) te investeren. Van een directe 'trade-off' is dus geen sprake.

De analyse verscherpt het beeld van de zogenaamde niet-vormingsbedrijven. In eerdere stappen hebben we gesteld dat het aandeel van de niet-vormingsbedrijven onder de KMO's vermoedelijk (beduidend) lager ligt dan vaak verondersteld wordt. Met deze additionele analyses kunnen we hier aan toevoegen dat een behoorlijk aandeel van de KMO's die geen formele opleiding organiseren wel degelijk als niet-vormingsbedrijven kunnen getypeerd worden. Ze compenseren het 'niet-opleiden' immers niet systematisch door de uitbouw van een meer 'lerende' organisatie.

### **3. Actief werk en de participatiekansen**

Er is niet alleen een effect van de aard van de arbeidsorganisatie op de kans dat het bedrijf in opleiding investeert. Er gaat ook een sterk effect uit op de participatiekansen van uitvoerend personeel. Bedrijven met een arbeidsorganisatie die als 'actief werk' omschreven kan worden - we omschreven dit eerder als een arbeidsorganisatie die veel leermogelijkheden biedt - kennen een participatie onder het uitvoerend personeel die gemiddeld meer dan 17% hoger ligt dan in de andere bedrijven. Deze bevinding versterkt onze stelling dat er geen echte 'trade-off' is tussen 'lerend werken' en formele opleiding. Bedrijven die een arbeidsorganisatie hebben met veel inherente leermogelijkheden vertonen niet alleen een grotere

kans om in opleiding te voorzien. Ook binnen de groep vormingsbedrijven zien we dat deze bedrijven een significant hogere participatie in opleiding vertonen bij het uitvoerend personeel.

---

## **HOOFDSTUK 6**

### **BEOORDELEN EN BELONEN**

#### **1. Het gesprek als werkstructureringsinstrument**

Beoordeling van werknemers kan tal van functies vervullen. Indien evaluaties het karakter krijgen van een functioneringsgesprek, dan is beoordeling een belangrijk middel om de ontwikkeling van de werknemers in banen te leiden. Prestatiebeoordelingen kunnen op hun beurt ingeschakeld worden als basis voor het beloningsbeleid, als grondslag voor promotiebeslissingen, e.d. Welke vorm ze ook aannemen, formele beoordelings- en functioneringsgesprekken zouden in KMO's een zeldzaamheid zijn (Koch & van Straten, 1997). Dit vrij 'negatieve' beeld moet op basis van onze resultaten echter enigszins bijgekleurd worden. In bijna de helft van de bevraagde KMO's (45%) komen formele beoordelingsmomenten wel degelijk voor. Vooral in de dienstensectoren worden beoordelingen ook door KMO's op ruime schaal ingeschakeld, ook voor het uitvoerend personeel. Het zijn overigens vooral de jongere KMO's én de niet-familiebedrijven die zich aan meer systematische beoordeling wagen.

Hoewel 'beoordelen' en 'belonen' vaak in één adem uitgesproken worden, komt het bieden van een beloningsgrondslag slechts op de tweede plaats in de lijst van argumenten pro beoordeling. De meest vermelde reden voor de invoering van beoordelingen is de verbetering van de werkorganisatie. Beoordeling wordt dus vooral als werkstructureringsinstrument gehanteerd. Andere doeleinden waarvoor evaluatie aangewend wordt, zijn in volgorde van belang: screening van opleidingsbehoeften, potentieelbeoordeling en loopbaanontwikkeling.

#### **2. Waarom niet evalueren?**

Koch en van Straten (1997) stellen dat werkgevers van KMO's systematische evaluatie vaak niet nuttig achten omdat er in een KMO dikwijls strikte sociale controle wordt uitgeoefend op de werknemers. Het aantal correctiemechanismen en -momenten is bijgevolg sowieso al groot. Ook wordt het vaak niet nuttig geacht werknemers die al lang in dienst zijn, te beoordelen. Na jaren in dienstverband binnen een kleine onderneming meent men dat men wel weet wat men aan een

bepaalde werknemer heeft. Een andere reden waarom beoordeling weinig plaats zou vinden in KMO's is dat de toetsingscriteria niet altijd even duidelijk zijn. Door de veranderbaarheid van de functie-inhoud is het praktisch onmogelijk om een beoordeling te geven aan de hand van een formeel systeem.

Geheel in lijn met deze resultaten stellen we vast dat beoordelingsgesprekken veelal overbodig gevonden worden omdat de leidinggevenden voldoende directe controle kunnen uitoefenen op de werknemers en voldoende directe feedback kunnen geven. Vooral in familiebedrijven werd hier aan toegevoegd dat een formele beoordelingsprocedure de informele werksfeer in het bedrijf dreigt te schaden.

### 3. Werken in een KMO: loont het?

Het salaris- of arbeidsvoorwaardenbeleid is één van de meest cruciale onderdelen van HRM. Enerzijds is remuneratie een doorslaggevende factor bij het aantrekken, motiveren en behouden van waardevolle medewerkers. Anderzijds vormt beloning een belangrijke kost voor de onderneming. Budgettair heeft het een bijzonder grote impact op het bedrijf. Dit geldt zeker voor KMO's die gezien hun beperkingen op het vlak van financiële capaciteit in het nadeel zijn tegenover grote ondernemingen. Ook voor KMO's is het dus van belang dat het beloningsbeleid op een strategische en professionele manier gevoerd wordt. Uit onderzoek (Hornsby & Kurato, 1990) blijkt dat volgens bedrijfsleiders van KMO's beloning als het meest prioritaire HRM-domein wordt beschouwd.

Er blijft in elk geval een verschil bestaan tussen het arbeidsvoorwaardenbeleid van een doorsnee KMO en het arbeidsvoorwaardenbeleid van een doorsnee grote organisatie. Uit de DIP Remuneration Survey (Sd Worx, 1999) blijkt dat de bedrijfsdimensie een belangrijke invloed heeft op de hoogte van het loon. Bij grote ondernemingen met meer dan 500 werknemers worden de hogere functies gemiddeld genomen 20 à 30% beter betaald dan gelijkaardige functies in kleine ondernemingen. Op lagere niveaus betalen ze nog 5 à 10% beter. Op Europees niveau wordt een soortgelijke 'loonkloof' vastgesteld (Eurostat, 1995).

Dit type vergelijkingen houdt risico's in. Veelal wordt bijvoorbeeld onvoldoende rekening gehouden met samenstellingseffecten: verschillen in de samenstelling van het personeelsbestand van KMO's respectievelijk grotere organisaties (bijvoorbeeld naar statuut van werknemers, functie- en kwalificatiestructuur, demografische opbouw, enz.). Echter, ook als deze samenstellingseffecten onder controle gehouden worden, wordt een significant verschil in loonhoogte vastgesteld (Sels et al., 2000). Voor wat de weddes van 'hoofdarbeiders' betreft, wordt op basis van de Vacature Salarisenquête vastgesteld dat de bruto maandlonen in bedrijven met vijftig werknemers of meer gemiddeld 4% hoger liggen dan de lonen in organisaties met minder dan 50 werknemers (onder controle van tal van persoonsgebonden, functie- en organisatiegerelateerde kenmerken). Het brutomaandsalaris in

bedrijven met 200 werknemers of meer ligt al 6,8% hoger. Vooral de zeer grote bedrijven keren hoge lonen uit. Zo ligt het gemiddelde brutomaandsalaris in bedrijven met minstens 500 werknemers, *ceteris paribus*, 11% hoger dan in bedrijven met minder dan vijftig werknemers. Vooral in industriële sectoren verklaart de bedrijfsgrootte een behoorlijk deel van de variantie in lonen. Uit een regressie-analyse die voor de industrie afzonderlijk werd opgebouwd, blijkt dat het brutomaandsalaris in industriële bedrijven met minstens 500 werknemers (*ceteris paribus*) maar liefst 22,9% hoger ligt dan het loon in kleine industriële bedrijven. In de dienstensector bedraagt dit verschil 'slechts' 13,4% en in overheid en non-profit 'hooguit' 10,1%.

In verband met de loonhoogte is het verder van belang om na te gaan in welke mate KMO's de sectorale loonbarema's volgen. Meer bepaald werd nagegaan of bedrijven uit sectoren waar sectorale loonbarema's gelden, deze ook volgen dan wel meer betalen. 46% van de participerende bedrijven stelde de barema's exact te volgen, 54% beweerde meer te betalen. Vooral in de bouwsector worden de barema's vrij strikt gevolgd door de KMO's (70,4%). In de industrie is dit het minst het geval (32,7%). Het is overigens lang niet in alle sectoren zo dat vooral de kleinste organisaties de barema's strikter volgen.

#### 4. De extra's

Op basis van dit KMO-onderzoek leren we dat bepaalde 'benefits' ook in de KMO-wereld (nogmaals, in deze studie met uitsluiting van de microbedrijven) een behoorlijk structurele inbedding hebben gevonden. Een probleem met de meetmethode is echter dat we niet kunnen vaststellen wie precies participeert in deze voordelen (welke groepen werknemers en hoeveel werknemers uit deze groepen). Daarom zetten we de conclusies van het KMO-onderzoek hier nogmaals af tegen de gegevens van de Vacature Salarisenquête (gegevens survey 2000). In volgende tabel bekijken we voor de uitvoerende en administratieve bedienden uit de profitsectoren welk aandeel een bepaald voordeel geniet. We maken onderscheid tussen de diverse dimensieklassen.

**Tabel 6.1** Aandeel werknemers dat extra voordelen geniet. Vergelijking tussen werknemers uit organisaties van verschillende schaalgrootte. Cijfers beperkt tot hoofdarbeiders (profitsectoren) op het niveau van 'uitvoerend en administratief personeel', gewogen op basis van verdeling naar opleiding en geslacht van Belgische weddetrekkende beoepsbevolking, in %

	1-49 wns.	50-199 wns.	200-499 wns.	500-999 wns.	≥ 1 000 wns.
Maaltijdcheques/-vergoeding	35,9	54,5	63,8	64,3	65,3
Ziekteverzekering/hospitalisatie	22,0	49,1	64,2	60,9	57,2
Pensioenplan/groepsverzekering	15,2	44,4	51,7	52,9	54,8
Geboortepremie/huwelijkspremie	8,2	18,3	24,2	30,5	34,5
Prijzreducties bedrijfsproducten	15,9	20,8	27,4	27,0	35,3
Leasewagen	16,3	16,0	14,0	12,2	13,3
Aandelenopties	0,8	3,9	4,3	3,9	8,1
(Bijdrage) kinderopvang	1,6	4,9	5,3	2,3	6,1
Winstdeling in aandelen	2,3	4,4	6,7	4,5	16,2

Hier zien we een duidelijke 'kloof' in de participatiekansen. Werknemers uit bedrijven met minder dan vijftig werknemers (ditmaal inclusief de microbedrijven) participeren in veel geringere mate in bepaalde extra voordelen. Voor een aantal voordelen is deze kloof eerder problematisch te noemen. Hierbij denken we aan de veel lagere participatie in pensioenplannen en groepsverzekeringen, evenals in ziekte- en hospitalisatieverzekeringen. Deze lage participatie betekent dat werknemers uit kleine en micro-organisaties niet alleen (gemiddeld genomen) een lager loon hebben, maar dat ze tevens een geringere graad van additionele sociale bescherming opbouwen. Overigens meten we dit soort schaafeffect ook op in het KMO-onderzoek. Zo zien we dat middelgrote bedrijven gemiddeld meer voordelen toekennen dan kleine bedrijven. Ook hier is het verschil vrij groot voor pensioenplan of groepsverzekering en extra ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering. Bovendien stelden we vast dat niet-familiale ondernemingen meer voordelen toekennen dan familiebedrijven (met eens te meer een sterk verschil voor ziekte- of hospitalisatieverzekering, pensioenplan of groepsverzekering).

## 5. Prestatiebeloning

In het onderzoek werd ook gepeild naar de verspreiding van (individuele en collectieve) prestatiebeloningsvormen (bv. merit pay, stukloon, commissieloon, e.d.), systemen van winstdeling, occasionele bonusregelingen en flexibele beloningsstelsels (bv. cafetariaplan). Hoewel traditionele beloningssystemen nog steeds domineren, zien we toch dat een aanzienlijk deel van de bevraagde KMO's prestatiege-relateerde beloning toepast. Op basis van andere salarisonderzoeken (o.a. Vacature Salarisenquête) zien we dat prestatiege-relateerde beloningsvormen ook in de KMO's aan een opmars toe zijn. In volgende tabel geven we een kort overzicht



van het aandeel werknemers dat individuele prestatiebeloning kent, gekoppeld aan de bedrijfsgrootte. De cijfers worden eens te meer beperkt tot het niveau van uitvoerend en administratief bedienden uit de profitsectoren.

**Tabel 6.2** Aandeel werknemers dat individuele vormen van prestatiebeloning krijgt. Vergelijking tussen werknemers uit organisaties van verschillende schaalgrootte. Cijfers beperkt tot hoofdarbeiders (profitsectoren) op het niveau van 'uitvoerend en administratief personeel', gewogen op basis van verdeling naar opleiding en geslacht van Belgische weddetrekkende beroepsbevolking, in %

	1-49 wns.	50-199 wns.	200-499 wns.	500-999 wns.	≥1 000 wns.
Commissies of stukloon	5,8	3,5	3,7	4,4	6,4
Merit pay	3,4	5,3	7,8	10,8	16,3
Occasionele bonus	12,6	15,8	23,6	23,8	24,8

Uit de vergelijking leren we dat enkel commissie en stukloon een min of meer gelijkaardige verspreiding kennen in de vijf dimensieklassen. Merit pay is een beloningsvorm die indirect is. Dat wil zeggen dat de toekenning en/of de hoogte van de premie afhankelijk is van een (eerder subjectieve) beoordeling van de verdienste (ijver, betrouwbaarheid, kwaliteit, nauwgezetheid, e.d.), veelal door de directe chef. De ontwerpkosten (ontwerp beoordelingssysteem) en de overheadkosten (kost van bijvoorbeeld de beoordelingsmomenten) zijn bij merit pay veelal hoger dan bij eenduidige, directe systemen zoals stukloon of commissieloon. Dat is mogelijk een gedeeltelijke verklaring voor de beduidend lagere verspreiding van deze systemen in de kleine organisaties. Er moet echter ook met alternatieve verklaringen rekening gehouden worden. Luthans en Stajkovic (1999) erkennen dat prestatiebeloning een 'reinforcer' is en vinden in hun onderzoek overigens duidelijke steun voor de stelling dat deze beloningsvorm wel degelijk een impact kan hebben op de performantie. Het is daarom echter nog niet de sterkste of meest effectieve versterker of motivator. Continue feedback, sociale erkenning en aandacht (en vooral de combinatie van die factoren) zijn minstens even effectief. Als je hetzelfde effect met niet-financiële 'reinforcers' kan bereiken, waarom zou je dan als HR-manager extra middelen spenderen aan financiële stimuli? En nog een stap verder doorgeredeneerd: indien een klein bedrijf inderdaad gekenmerkt wordt door een informele werksfeer, doorzichtige processen, korte communicatielijnen, meer directe controle en permanente feedback, dan kan het niveau van sociale erkenning en aandacht er mogelijk voldoende hoog zijn en de meerwaarde van andere, eerder financiële prikkels sterk beperken.

Een constante in beloningsonderzoek die ook in deze KMO-studie stand houdt, is de ongelijke verspreiding van prestatiebeloningsvormen op de diverse hiërarchische niveaus. Kaderleden participeren veruit het meest in deze vormen van beloning. De bedienden vormen een tussenpositie, terwijl de arbeiders beduidend

minder met deze beloningspraktijk worden geconfronteerd. Zo zien we dat bijvoorbeeld een groepspremie in 14,4% van de bedrijven voorkomt, terwijl dit slechts in 4,2% van de KMO's aangeboden wordt aan arbeiders en in slechts 6,9% van de bedrijven aan bedienden.

---

## **HOOFDSTUK 7**

### **WERKNEMERSINVLOED**

#### **1. Participatie**

In managementkringen komen de laatste jaren begrippen als employee involvement en participatief management op de voorgrond. Hetzelfde geldt voor financiële participatie. Men zoekt in het bedrijfsleven naar een grotere betrokkenheid van werknemers bij hun job en hun onderneming. Sommige bedrijven menen dit vooral te kunnen realiseren door meer structurele participatie, andere mikken veeleer op financiële participatie (Baisier & Albertijn, 1992). Bij structurele participatie worden de werknemers betrokken bij in het beslissingsproces van de onderneming. Deze kan direct of indirect verlopen. Bij directe participatie gaat het om de aanwezigheid van managementinitiatieven op de werkvloer om met werknemers te overleggen en/of om de mate waarin bevoegdheden gedelegeerd worden aan individuele werknemers of groepen. Bij indirecte participatie gaat het om inspraak van werknemers in de besluitvorming van een bedrijf via vertegenwoordiging of afvaardiging. Financiële participatie van werknemers omvat een brede waaier formules om werknemers (boven op hun basisloon) te laten participeren in de ondernemingsresultaten.

#### **2. Indirecte participatie**

Uit de data van het onderzoek leren we dat de kans op vakbondsvertegenwoordiging toeneemt met de grootte van het bedrijf. De wettelijke drempel komt hier mooi tot uiting. Bedrijven met vijftig werknemers of meer hebben in 68,2% van de gevallen een vakbondsvertegenwoordiging terwijl dit aandeel voor bedrijven met minder dan vijftig werknemers nauwelijks op 5,5% ligt. Vakbonden zijn overigens ook vaker vertegenwoordigd in oudere dan in jongere bedrijven.

Wat vooral opvalt in de cijfers is de relatief hoge syndicalisatiegraad in de participerende KMO's. We moeten hierbij opmerken dat de bedrijfsleiders gevraagd is het percentage gesyndiceerden in te schatten. Hun schattingen leiden tot een gemiddelde van 55,1% gesyndiceerden. Dit percentage is hoog, vooral omdat in de vakliteratuur een lage syndicalisatiegraad als hét kenmerk bij uitstek van de

arbeidsverhoudingen in KMO's wordt geduid (Auer & Fehr-Duda, 1988). Het hoge cijfer moet echter in die zin genuanceerd worden, dat het als gemiddelde een uitermate grote spreiding verbergt. Vooral de spreiding tussen de sectoren is bekend, met hoge graden in bouw en industrie, een tussenpositie voor vervoer en beduidend lagere scores voor diensten, handel en horeca. Verder tekenen we opmerkelijke verschillen op tussen familiale en niet-familiale bedrijven, waarbij de syndicalisatiegraad merkkelijk hoger ingeschat wordt in de familiebedrijven. Dit verband houdt overigens stand als gecontroleerd wordt voor sector, leeftijd en grootte van de organisatie en het aandeel arbeiders. Een derde factor die in rekening gebracht moet worden is de schaalgrootte van de organisatie. In middelgrote ondernemingen wordt de graad van syndicalisatie beduidend hoger ingeschat dan in de kleinere organisaties.

### 3. Anti-syndicale houding

Aan de bedrijfsleiders van de KMO's waar een vakbondsvertegenwoordiging aanwezig is, werd een aantal uitspraken voorgelegd over het vertrouwensklimaat tussen vakbond en management op bedrijfsniveau. Wat de *coöperatie (vertrouwen en samenwerking)* tussen werkgever en vakbond betreft, komt een gematigd positief beeld naar voor. Ongeveer 70% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat vakbond en management elkaar respecteren. Iets minder dan de helft maakt gewag van intensief overleg tussen vakbond en management. Iets meer dan één op drie is van oordeel dat de vakbond steeds bereid is mee te denken over managementvoorstellen. 'Slechts' in 10% van de bedrijven wordt melding gemaakt van een uitdrukkelijk vijandige sfeer tussen vakbond en management. Wat het *belang van de vakbond* betreft, beweert slechts één op vijf bedrijfsleiders dat de vakbond een belangrijke rol speelt in de realisaties op het domein van de arbeidsvoorwaarden. Daar staat echter tegenover dat zo'n 60% van de respondenten stelt rekening te houden met vakbondsvoorstellen.

Uit verdere analyse kwam duidelijk naar voor dat de relatie met de vakorganisaties in niet-familiale bedrijven beduidend meer 'coöperatief' ingeschat wordt dan in familiebedrijven. Een zelfde conclusie gaat op voor de inschatting van het belang van de vakorganisaties. Het lijkt er op dat familiale bedrijven weliswaar een significant hogere syndicalisatie kennen, maar er tevens een minder coöperatief klimaat op na houden. Verklaringen voor de hogere syndicalisatiegraad binnen familiale bedrijven kunnen bijgevolg niet ontleend worden aan een 'meer coöperatieve' houding ten aanzien van vakbonden. De analyses wijzen eerder uit dat de verklaring gezocht moet worden in een lagere 'vakbondsgezindheid' bij het management van familiebedrijven. Minder coöperatie met en minder belang hechten aan vakbonden kan er juist toe leiden dat de werknemers er voor opteren sneller de syndicale kaart te trekken.

#### 4. Directe participatie

In het KMO-onderzoek werd tevens gekeken naar de aanwezigheid van managementinitiatieven op de werkvloer om tot een meer systematisch overleg met de werknemers te komen en/of om bevoegdheden te delegeren naar individuele werknemers of groepen. Het kan zowel om consultatieve directe participatie gaan - werknemers worden dan aangemoedigd om suggesties te doen - als om vormen van delegatie, waarbij tot op zekere hoogte beslissingen worden doorgeschoven naar de werknemers (Huijgen & Benders, 1998). Het beeld van participatie in KMO's is opgebouwd op basis van de percepties van de bedrijfsleider. Enige omzichtigheid is dus aangewezen bij de interpretatie van de data.

Ongeveer 70% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat de mening van de werknemers wordt gevraagd bij beslissingen die belangrijke gevolgen hebben voor de werknemers. Ongeveer in drie vierden van de bedrijven levert het overleg volgens de bedrijfsleider een substantiële bijdrage aan de verbetering van de organisatie. Afgaande op de percepties van de leiding, kan al bij al gewag gemaakt worden van een situatie waar overleg een belangrijke plaats inneemt. Opvallend is overigens dat de leiding van KMO's veel vertrouwen heeft in de eigen werknemers. Binnen de KMO's heerst duidelijk een meer informeel klimaat (volgens de werkgevers). 93,8% is van mening dat er op een informele manier met leidinggevendenden kan worden omgegaan.

Een ander thema dat in deze context aan bod is gekomen, betreft de organisatie van *inspraak*. Hier komt de vraag aan bod in welke mate bij de regeling van het werk een beroep gedaan wordt op de ideeën en inzichten van het uitvoerend personeel en de mate waarin een zekere 'empowerment' nagestreefd wordt. Deze stellingen scoren vrij hoog, maar zijn vermoedelijk tevens het meest gevoelig aan een zekere sociale wenselijkheid in het antwoordgedrag. Een grote meerderheid van de bedrijfsleiders is van oordeel dat het aanbrengen van nieuwe ideeën over de organisatie van het werk wordt aangemoedigd en dat werknemers worden gestimuleerd om problemen bij het werk zelf op te lossen.

## **HOOFDSTUK 8**

### **DE EINDBALANS**

#### **1. Een somber huis?**

Vooraf uit onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid in KMO's komt vaak een weinig flatterend beeld naar voor (zie Van Ginneken, 1987; Cowling & Storey, 1998). Uit dat soort onderzoek blijkt dat werknemers in KMO's weliswaar een hogere arbeidstevredenheid hebben, maar minder goed worden vergoed, minder jobzekerheid hebben, minder vakbondsbescherming genieten, minder kans hebben om een opleiding te volgen en langere werkuren hebben. Men heeft inderdaad de KMO's lange tijd bekeken als een 'sombor huis' waar personeelspraktijken zoals een direkte controle door het management, slechte arbeidsvoorwaarden, hoog verloop en weinig training de regel zijn (Bacon et al., 1996; Scott et al., 1989).

Dit beeld moet echter op basis van dit KMO-onderzoek genuanceerd worden. We zien een behoorlijke groep KMO's die op diverse terreinen (werving, selectie, opleiding, beoordeling) een zeker niveau van professionalisering en zelfs formalisering vertonen. Ook Hornsby en Kuratko (1990) kwamen eerder al tot de vaststelling dat de personeelsmanagementspraktijken in KMO's meer gesofisticeerd (kunnen) zijn dan de 'mainstream' literatuur vaak laat uitschijnen. Overigens mogen we niet uit het oog verliezen dat kleinere organisaties een aantal specifieke kenmerken vertonen die als voedingsbodem kunnen dienen voor een hoogwaardig HRM. De communicatielijnen zijn er immers korter en directer, er is meer flexibiliteit, de hiërarchie is platter en de impact van elke werknemer op de prestatie van het bedrijf is duidelijker. Het hoeft dan ook niet te verbazen dat nogal wat grote ondernemingen zichzelf proberen te 'KMO-iseren' in een poging de dynamiek van het kleinbedrijf 'in het groot' te kopiëren.

#### **2. Good practices in KMO's**

In dit onderzoek ontwikkelden we een maatstaf om te meten hoe intensief bedrijven zich bewegen op het terrein van het HRM. De maatstaf is ontleend aan de 'good HRM-practices' zoals die geformuleerd werden door Pfeffer (1994). Pfeffer komt tot een lijst van zestien praktijken die 'een verschil kunnen maken'. Het gaat

om methoden van personeelsmanagement die elkaar versterken. Uit de meeste studies op het terrein van HRM blijkt overigens dat individuele praktijken weinig effectief zijn als ze geïsoleerd ingevoerd worden. Het is de combinatie van onderling consistente praktijken - de term *bundel* wordt hier frequent gebezigd - die een verschil kan maken (MacDuffie, 1995). In volgende tabel geven we nogmaals het overzicht van Pfeffers goede praktijken. Per praktijk werden in de vragenlijst enkele indicatoren geïntegreerd die toelaten om een zogenaamde Pfeffer-index op te stellen, een index die in hoofdzaak meet hoeveel van deze goede praktijken een organisatie in haar personeelsmanagement integreert.

**Tabel 8.1** De 16 'good practices' van Pfeffer (1994)

Werkzekerheid	Training en vorming
Selectieve rekrutering	Multi-inzetbaarheid en multi-training
Goede beloning	Symbolisch egalitarisme
Beloning naar prestatie	Niet te grote beloningsverschillen
Werknemers mede-eigendom	Interne promoties
Het delen van informatie	Langetermijnperspectief
Participatie en medezeggenschap	Metten van resultaten
Teamwork en taakherontwerp	Overkoepelende filosofie

Ongeveer 60% van de bevraagde KMO's scoort laag op deze HRM-index. 12% van de bedrijven scoort hoog. 28% van de bevraagde KMO's laten een matige 'mid-denpositie' optekenen. De score op de Pfeffer-index stijgt naarmate de schaal-grootte van het bedrijf toeneemt. Verder blijkt ook dat KMO's die hoofdzakelijk bedienden tewerkstellen beduidend hoger scoren dan KMO's die overwegend arbeiders tellen. Dit is consistent met de vaststelling dat vooral KMO's uit de dienstensector (bijvoorbeeld zakelijke dienstverlening, informatica) beter scoren. De KMO's uit de bouwsector laten gemiddeld de laagste score optekenen.

Opvallend is verder dat jonge bedrijven meer HRM-praktijken in hun beleid integreren dan oudere bedrijven. In elke dimensieklasse (10-19, 20-49, 50-99) zijn het de jongste bedrijven die significant hoger scoren. De allerhoogste score op de Pfeffer-index wordt opgetekend door de jonge bedrijven uit de dimensieklasse '50-99 werknemers'. Dit zijn de snelle groeiers. De laagste score tekenden we op bij de KMO's die 'ondanks' een gezegende leeftijd (elf jaar of ouder) kleinschalig gebleven zijn (dwergen of pygmeeën). In volgende tabel wordt deze relatie op een eenvoudige wijze geïllustreerd.

**Tabel 8.2** Aandeel HRM-intensieve bedrijven (hoge score op de Pfeffer-index), naar grootte- en leeftijdsklasse, in %

Grootte- en leeftijdsklassen	10-19 wns.	20-49 wns.	50-99 wns.
1-5 jaar	9,4	19,4	40,0
6-10 jaar	7,7	2,9	11,8
11 jaar of ouder	0,0	12,9	12,1

In elke cel wordt verduidelijkt welk aandeel van de bedrijven tot de 'HRM-rijke' KMO's gerekend kan worden. HRM-rijke bedrijven zijn bedrijven die minstens twee derden van de 'good practices' in hun beleid geïntegreerd hebben. Uit de tabel komt naar voren dat telkens de jongere bedrijven de hoogste scores halen. Deze vaststelling sluit enigszins aan bij het 'greenfield' versus 'brownfield' onderscheid. De modernere varianten van HRM zijn van relatief recente datum. Blijkbaar zijn een behoorlijk aantal 'good practices' van bij de aanvang geïntegreerd in jonge, opstartende bedrijven, met name dan in die bedrijven die vervolgens een snelle groei gekend hebben. Dit zijn de echte 'greenfields'. Brownfields zijn dan bedrijven die al 'een verleden' meeslepen en vermoedelijk meer moeite hebben met of minder gevoelig zijn voor een 'omslag' van traditioneel personeelsmanagement naar een ietwat frisser ogend HRM. Dat we vooral bij de jongere bedrijven meer formalisering en HR-professionalisering merken, kan overigens ook in verband gebracht worden met een andere trend die in internationaal onderzoek wordt vastgesteld. Waar in grote ondernemingen steeds meer nadruk komt te liggen op het informele en de flexibiliteit, blijken kleine bedrijven steeds meer de noodzaak te zien van meer formalisering, zonder daarbij echter teveel in te boeten op het informele (Bacon et al., 1996).

Verder merken we - en dit ligt volledig in de lijn van de rest van het verhaal - dat familiebedrijven beduidend lager scoren op de Pfeffer-index. Het klassieke (voor)oordeel dat wijst op een geringe graad van 'professionalisme' in kleinere bedrijven, gaat wat het HR domein betreft lang niet voor alle KMO's op. Voor zover het opgaat, is dat echter beduidend meer het geval voor de familiale ondernemingen. Deze constante uit het onderzoek is niet zonder belang. We mogen inderdaad niet uit het oog verliezen dat 70% van de ondernemingen in ons land familiebedrijven zijn. In de meeste gevallen nemen de oprichter van de onderneming en zijn verwanten daarbij het voornaamste deel van de leiding waar (Donckels et al., 1993). Overigens wordt 'professionalisering' van KMO's vaak in verband gebracht met een gebrek aan openheid ten aanzien van externen (naast familie en oprichters); externen die mogelijk met wat meer nuchterheid en afstandelijkheid het management, de strategie en de resultaten van de KMO kunnen beoordelen.



### 3. De meerwaarde van HR management

Een bijzonder luik in dit onderzoek had betrekking op de relatie tussen HR management en bedrijfsperformantie. De onderzoekshypothese was hierbij dat de integratie van 'goede HRM-praktijken' de bedrijfsprestaties ten goede komt. De aanwezigheid van een relatie tussen intensief HR management en bedrijfsperformantie indiceert dat (ook) KMO's kunnen winnen bij de ontwikkeling van een coherent personeelsmanagement en dat de ontwikkeling van het personeelsbeleid de nodige zorg verdient als element van KMO-management. Voor de samenstelling van een maatstaf voor de bedrijfsperformantie werd gewerkt met financiële ratio's, meer bepaald de current ratio (liquiditeit), het netto rendement op eigen vermogen (rendabiliteit), de zelffinancieringsgraad (solvabiliteit) en de verhouding van personeelskosten op toegevoegde waarde.

Uit de analyses leren we dat organisaties die hoog scoren op de Pfeffer-index een significant hogere kans vertonen om tot de performante bedrijven te behoren. Het gaat bovendien om een sterk effect. Of er een causaal verband is en welke richting die causaliteit dan wel uitgaat, is op basis van dit cross-sectioneel onderzoek niet te achterhalen. Het is mogelijk dat HR-praktijken effectief bijdragen aan de bedrijfsperformantie. Het is net zo goed mogelijk dat performante bedrijven zich de luxe van een sterkere uitbouw van hun HRM meer kunnen veroorloven. Overigens kan de richting van de causaliteit anders zijn, afhankelijk van de concrete HR-praktijk die men in het vizier neemt. Wat we in elk geval merken, is dat de positieve relatie tussen performantie en HRM niet voor alle HR-bundels opgaat. De sterkste samenhang werd vastgesteld met praktijken die verband houden met opleiding en ontwikkeling.

*Op zoek naar beleidsopportunities.* Als een finaal besluit zich al opdringt, is het wel dat er niet zoiets bestaat als KMO-modaal. De massa kleine en middelgrote ondernemingen laat zich opdelen in verscheidene groepen met verschillende behoeften. Terwijl de ene KMO model staat, moet en kan de andere nog veel leren. Een KMO-beleid zal dan ook willens nillens een 'doelgroepenbeleid' moeten zijn. Dat stelt beleidsmakers natuurlijk voor gigantische problemen. Hoe detecteer je immers die ondernemingen die met specifieke problemen kampen? Op deze vraag biedt deze studie alvast geen antwoord. Maar misschien kan ze wel als input fungeren om alle betrokkenen een antwoord uit te laten zoeken.

Wat de studie wel aangeeft, is dat één welbepaalde, makkelijk te identificeren doelgroep, specifieke beleidszorgen oproept. Het is de zogenaamde familiale KMO. De bedrijfsleiders van deze ondernemingen kampen met een soort 'legenest-syndroom'. Delegatie van bevoegdheden, onder meer met betrekking tot het HRM-gebeuren, gebeuren node. Wellicht uit schrik om de greep op het eigen nest, op het familiebedrijf te verliezen. Men heeft het beste voor met de zaak en precies daardoor doet men een slechte zaak, alle beleidsadviezen ten spijt. Dat betekent dat het beleid met betrekking tot deze specifieke doelgroep het geweer van schouder zal moeten verwisselen. Wellicht moet er bij deze bedrijfsleiders aange-

klopt worden met een globaal beleidspakket dat hen evenwel aangeboden wordt onder een noemer die wel hen interesse opwekt. Opvolgings- en financieringsvraagstukken kunnen dan bijvoorbeeld trekkers worden voor een HRM-traject. Wil men de HRM-cyclus ook binnen deze KMO's ingang doen vinden dan zal er bijgevolg toenadering moeten gezocht worden met het notariaats- en financieringswezen om dergelijk globaal pakket uit te werken.

Het promoten van de globale HRM-cyclus is overigens niet alleen weggelegd voor de familiale KMO's. Uit het onderzoek is duidelijk gebleken dat de versnippering van de HRM-functies niet aan de KMO besteed is. Gezien het beperkt aantal werknemers, stelt zich het ene moment een opleidingsbehoefte, het andere moment is het een instroom- en/of een uitstroomnood. De kans is niet denkbeeldig dat er tussen deze momenten een aanzienlijke tijdspanne gaapt. Ook al zijn deze noden onlosmakelijk met elkaar verbonden, het zijn immers variaties op de kwalificeringsproblematiek, de kans dat ze los van elkaar gepercipieerd worden is groot. Het intermediair veld helpt in ieder geval niet om ze integraal te percipiëren. Dat ondersteuningsveld is immers functioneel versnipperd. Aparte entiteiten staan in voor in-, door- en uitstroomhulp. Facilitering voor werksysteemontwikkeling is zelfs in de verste verte niet te bekennen. De HRM-support die door het ondersteunend veld geboden wordt, is een afgeleide van het HRM-gebeuren in grote bedrijven. Wil het beleid KMO's reëel ondersteunen dan zal de HRM-cyclus opnieuw gesloten moeten worden. Het één-loket-principe kan ook in dat midden zijn dienst bewijzen. Heeft men een HRM-vraag, ongeacht welke, dan kan één adres uitkomst bieden. De vraag blijft welk adres. Afgaande op de resultaten van het onderzoek zijn de sectoriële opleidingsinitiatieven uitstekend geplaatst om postbus (en zoveel meer) te spelen. Zij zijn door de KMO's immers gekend en bemind. Ze lijken dan ook uitstekend geplaatst om de motor te worden van een KMO-georiënteerd arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.

## BIBLIOGRAFIE

- Atkinson J. & Storey D. (1994), *Employment, the small firm and the labour market*, Routledge, London.
- Auer P. & Fehr-Duda H. (1988), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises. Final report*, Report to the Commission of the European Communities, Berlin.
- Bacon N., Ackers P., Storey J. & Coates D. (1996), 'It's a small world: managing human resources in small business', *International journal of human resource management*, vol. 7, n° 1, p. 82-100.
- Baisier L. & Albertijn M. (1992), 'Werknemersparticipatie en financiële participatie', in R. Stallaerts et al., *Financiële participatie van werknemers*, Garant, Leuven, p. 65-91.
- Balje S.H. & Waasdorp P.M. (1998), *Snelgroeiende ondernemingen in Nederland*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills D. & Walton R.E. (1984), *Managing human assets*, Free Press, New York.
- Bollens J. & Matheus N. (2001), *De impact van de overheid op het bedrijfsopleidingsbeleid*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Cowling M. & Storey J. (1998), *Job quality in SME's*, SME Centre, Universit  of Warwick.
- Delmotte J., Van Hootegeem G. & Dejonckheere J. (2001), *Hoe werven bedrijven in België in 2000?*, HIVA-K.U.Leuven/Upedi, Leuven/Brussel.
- Donckels R. et al. (1993), *KMO's ten voeten uit. Van onderzoek tot actie*, Roularta Books, Brussel.
- Ettinger J.C. (1991), *Met raad en daad. Over KMO'ers en consulenten*, Roularta Books, Brussel.
- Europese Waarnemingspost voor het MKB (2000), *Zesde rapport: samenvatting*, Bureau voor Officiële Publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg.
- Hornsby J. & Kuratko D. (1990), 'Human resource management in small business: critical issues for the 1990's', *Journal of small business management*, vol. 28, n° 3, p. 9-18.

- Huijgen F. & Benders J. (1998), 'Het vallend kwartje: directe participatie in Nederland en Europa', *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jrg. 14, nr. 2, p. 113-127.
- Koch C. & van Straten E. (1997), *Strategische verkenning, personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven: een inventarisatie*, EIM, Zoetermeer.
- Kotthoff H. (1993), 'Unternehmer sein, das lernt man nicht auf der Schule ... Ökonomie, Organisation und Führung in Mittelständischen Unternehmen', in H.D. Ganter & G. Shienstock, *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie*, Gabler, Wiesbaden, p. 234-262.
- Lamberts M., Vandoorne J. & Denolf L. (2000), *Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job? Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpuntvacatures op te lossen?*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- MacDuffie J.P. (1995), 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry', *Industrial and labor relations review*, vol. 48, n° 2, p. 197-221.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.
- Scott M., Roberts I., Holroyd G. & Sawbridge D. (1989), *Management and industrial relations in small firms*, Department of Employment, Research Paper n° 70.
- SD WORX (1999), *DIP remuneration survey*, <http://www.sd.be>.
- Sap J. (1999), 'KMO's en opleiding: een spannend verhaal', *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, jrg. 9, nr. 3, p. 24-26.
- Sels L., Bollens J. & Buijens D. (2000), *Twintig lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen*, HIVA/CTEO, Leuven.
- Sels L., Overlaet B., Welkenhuysen-Gybels J. & Gevers A. (2000), 'Wie verdient meer (en waarom)? Het relatieve belang van individuele, functie- en organisatiekenmerken bij de verklaring van loonverschillen', *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, jrg. 16, nr. 4, p. 367-384.
- Unizo (2001) *KMO en personeel. Unizo-onderzoek en actieplan*, Unizo, Brussel.
- van Ginneken C.C.P.M (1986), *Kwaliteit van de arbeid in groot en klein*, EIM, Zoetermeer.
- van Ginneken C.C.P.M. (1986), *Kwaliteit van de arbeid in groot en klein*, EIM, Zoetermeer.
- Van Kirk E. & Noonan K. (1982), 'Key factors in strategic planning', *Journal of small business management*, vol. 20, n° 3, p. 3.
- Vianen J. et al. (1992), *SME-policy in the European Community*, Research Institute for Small and Medium sized Enterprises, p. 10.